

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Krisis memang masih sepenuhnya akrab dengan masyarakat Indonesia. Terhitung sejak tahun 1998, Indonesia hingga kini masih diliputi oleh berbagai krisis. Krisis ekonomi, krisis BBM, krisis keamanan, bahkan krisis moral. Semua ini menyebabkan perasaan takut, cemas, dan tidak nyaman dalam menjalani keseharian. Berbagai reaksi muncul sebagai respon terhadap krisis berkepanjangan yang dialami bangsa ini. Ada yang optimis, ada pula yang pesimis Indonesia bisa segera keluar dari krisis multidimensional ini.

Salah satu krisis yang terjadi beberapa tahun lalu, adalah krisis bahan bakar minyak (BBM). Krisis yang terjadi pada periode Mei – Juli 2005 lalu ini disebabkan oleh beberapa faktor antara lain (Tempo Interaktif, Kamis 7 Juli 2005) :

##### **1. Aspek Stok :**

- PT. Pertamina (Persero) terlambat mengajukan pencairan dana subsidi BBM dari Departemen Keuangan, akibatnya pencairan dana dari Departemen Keuangan terlambat.,
- Akhir Mei 3 kapal impor BBM batal masuk
- Sampai 23 Juni 2005, 2 juta Barel BBM impor terlambat dibongkar
- Akibatnya, stok menurun dari 21 hari menjadi 12 hari

## 2. Aspek Distribusi :

- Kuota tahun 2005 lebih rendah 4,3% dari tahun 2004. Ini memerlukan pengaturan kuota baru di setiap wilayah
- Distribusi yang buruk menyebabkan pengapalan dari kilang/terminal transit ke depot tidak tepat waktu

## 3 Aspek Konsumsi :

- Jumlah kendaraan bermotor bertambah setiap tahun
- Meningkatnya penyalahgunaan

Berdasarkan paparan penyebab terjadinya krisis diatas dapat diketahui bahwa secara umum krisis BBM disebabkan oleh adanya peningkatan konsumsi BBM masyarakat yang merupakan konsekuensi logis dari bertambahnya jumlah kendaraan bermotor di Indonesia tiap tahunnya. Pertambahan jumlah kendaraan bermotor ini tidak seiring dengan kebijakan pemerintah untuk menghemat BBM dengan menurunkan kuota distribusi BBM di setiap wilayah yang lebih rendah 4,3% dari tahun 2004.

Secara politik, kebijakan untuk menurunkan kuota ataupun mengatur ulang besarnya kuota di setiap wilayah harus disesuaikan dengan batas minimum konsumsi BBM masyarakat di wilayah-wilayah tersebut. Disamping itu pemerintah juga perlu mempertimbangkan aspek pertumbuhan jumlah konsumsi kendaraan bermotor yang juga akan berdampak pada peningkatan permintaan BBM. Pertumbuhan jumlah konsumsi kendaraan bermotor inilah yang tidak diantisipasi baik oleh PT. Pertamina (Persero) maupun Pemerintah sebagai regulator.

Faktor lain yang juga penting adalah aspek stok. Salah satu penyebab terjadinya krisis BBM adalah bahwa PT. Pertamina (Persero) terlambat mengajukan permintaan pencairan dana subsidi BBM dari Departemen Keuangan. Disini terlihat jelas kelalaian pihak PT. Pertamina (Persero) dalam mengantisipasi kekurangan dana subsidi BBM yang secara langsung menyebabkan terlambatnya pemenuhan stok BBM yang sudah tidak bisa mencukupi permintaan BBM masyarakat. Akibatnya, kelangkaan BBM tidak terelakkan lagi.

Disamping kedua faktor diatas ada beberapa faktor internal yang juga turut mempengaruhi kinerja PT. Pertamina (Persero) sebagai penyedia BBM bagi masyarakat yaitu faktor buruknya distribusi BBM yang sering menyebabkan pengapalan dari kilang/terminal ke depot tidak tepat waktu. Dalam hal ini reputasi PT. Pertamina (Persero) yang akan menjadi sorotan utama dari masyarakat luas. Kinerja PT. Pertamina (Persero) memang belum cukup memuaskan masyarakat sebagai konsumen BBM.

PT. Pertamina (Persero) merupakan perpanjangan tangan Pemerintah sebagai pihak yang paling bertanggung jawab terhadap kesejahteraan masyarakat, oleh karena itu, masyarakat tidak hanya akan melihat PT. Pertamina (Persero) sebagai satu-satunya pihak yang bertanggung jawab atas terjadinya krisis BBM melainkan juga pihak Pemerintah sebagai eksekutor kebijakan-kebijakan yang penting bagi kesejahteraan rakyat. Secara sederhana buruknya kinerja PT. Pertamina (Persero) mencerminkan juga buruknya perhatian Pemerintah dalam hal pelayanan BBM kepada masyarakat.

Baik Pemerintah maupun PT. Pertamina (Persero) lalai dan kurang bijak menentukan kebijakan. Kebijakan Pemerintah untuk mengurangi kuota jelas tidak seiring dengan pertumbuhan jumlah kendaraan bermotor. Jika hal ini disadari betul oleh Pemerintah ketika membuat kebijakan tersebut maka ini sama saja dengan membuat bom waktu yang seketika bisa meledak dan merugikan masyarakat.

Komunikasi antara masyarakat sebagai konsumen, pemerintah, PT. Pertamina (Persero) dan pihak-pihak lain yang terkait dengan permasalahan kelangkaan BBM merupakan kunci utama untuk mengetahui akar permasalahan sesungguhnya yang menyebabkan terjadinya kelangkaan BBM. Jika benar salah satu faktor penyebabnya adalah meningkatnya konsumsi kendaraan bermotor maka pihak-pihak diatas perlu juga berkomunikasi dengan pihak produsen kendaraan bermotor untuk bekerja sama mencari solusi terbaik untuk pemecahan masalah tersebut.

Sebagai institusi yang selama ini menangani penyediaan BBM, PT. Pertamina (Persero) seharusnya bersikap proaktif dalam upaya penanganan masalah kelangkaan BBM. Tidak dapat diragukan lagi kasus ini menyebabkan buruknya reputasi PT. Pertamina (Persero) sebagai pihak yang bertanggung jawab untuk memenuhi kebutuhan BBM nasional. Masyarakat kecewa sekaligus kehilangan kepercayaan terhadap PT. Pertamina (Persero). Jika dibiarkan hal ini tentu saja akan merugikan PT. Pertamina (Persero). Tuntutan masyarakat yang tidak ingin PT. Pertamina (Persero) menguasai penyediaan BBM bagi masyarakat bisa saja dijadikan bahan pertimbangan oleh pemerintah

untuk menyerahkan sebagian wewenang kepada pihak swasta untuk mengelola penyediaan BBM masyarakat.

Sebagaimana krisis yang dialami oleh organisasi-organisasi lain, krisis yang dialami PT. Pertamina (Persero) tentu akan membawa konsekuensi semakin memburuknya citra dan reputasi PT. Pertamina (Persero) di mata publiknya atau dapat pula sebaliknya. Semua ini tergantung dari bagaimana PT. Pertamina (Persero) mempersepsi, menyikapi, dan mengelola krisis tersebut. Fink (dalam Coombs 1999 : 2) menyatakan bahwa "*crisis is a turning point for better or worst*". Ini berarti krisis yang terjadi dapat dijadikan sebagai suatu titik untuk membangun citra dan reputasi organisasi jika dikelola dengan baik. Sebaliknya, krisis yang tidak mendapat penanganan yang baik akan menyebabkan semakin buruknya citra dan reputasi organisasi. Pada gilirannya, bukan tidak mungkin citra dan reputasi yang memburuk akan menyebabkan ketidakpercayaan publik terhadap organisasi. Kekecewaan publik dapat berdampak buruk bagi organisasi. Publik bisa saja menuntut agar organisasi tersebut tidak boleh beroperasi lagi, atau dalam kasus PT. Pertamina (Persero) publik akan menuntut untuk menyerahkan sebagian wewenang kepada pihak swasta untuk mengelola penyediaan BBM nasional.

Dalam kajian kehumasan, krisis harus di-*manage* secara tepat dengan melakukan langkah-langkah komunikasi krisis untuk menyelamatkan reputasi PT. Pertamina (Persero) yang memburuk akibat terjadinya kelangkaan BBM nasional. Krisis yang dialami PT. Pertamina (Persero) secara spesifik menyangkut reputasi PT. Pertamina (Persero) yang buruk di mata publik

sebagai *customer* dan hubungan dengan media massa yang tentunya akan terus menekan PT. Pertamina (Persero) untuk memberikan informasi yang akurat. PT. Pertamina (Persero) perlu menggalang koordinasi dan menjalin komunikasi yang baik dengan pihak-pihak terkait untuk mencapai suatu pemahaman bersama (*mutual understanding*) mengenai krisis tersebut.

Komunikasi aktif dengan *stakeholder* yang terlibat, dalam hal ini pemerintah, media, dan masyarakat sangat penting dilakukan sebagai upaya untuk mencapai suatu pemahaman bersama (*mutual understanding*) dan memperoleh kembali simpati rakyat serta memperbaiki reputasi PT. Pertamina (Persero) di mata tiap *stakeholder*. Upaya PT. Pertamina (Persero) dalam menggalang kerjasama dan komunikasi dengan pihak pemerintah, media, dan pihak-pihak lain yang terkait, serta bagaimana PT. Pertamina (Persero) memperbaiki reputasi di mata masyarakat inilah yang perlu untuk diteliti dalam skripsi ini. Bagaimanapun juga kelangkaan BBM secara kehumasan merupakan suatu krisis bagi PT. Pertamina (Persero) karena menyangkut aspek pelayanan public (*public service*) dan kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*).

Penelitian mengenai manajemen komunikasi krisis oleh Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) dalam menangani kasus kelangkaan BBM nasional periode Mei – Juli 2005 ini menarik untuk diteliti. Salah satu alasan utama yang mendukung pernyataan diatas ialah bahwa saat ini PT. Pertamina (Persero) sudah mulai dihadapkan pada kondisi dimana pihak swasta sudah diberi kesempatan untuk turut andil dalam bisnis migas nasional. Kondisi ini tentu berbeda dengan situasi terdahulu dimana PT. Pertamina (Persero) hanya

menjadi satu-satunya perusahaan milik negara (BUMN) yang menyuplai BBM ke masyarakat seperti yang terjadi selama ini. Selain itu kelangkaan BBM pada periode Mei – Juli 2005 ini juga merupakan salah satu kelangkaan BBM terbesar yang terjadi secara merata di hampir seantero nusantara dalam kurun waktu lima tahun terakhir. Di beberapa tempat, antrian kendaraan bermotor bisa mencapai berkilo-kilo meter panjangnya. Di Kupang, Nusa Tenggara Timur, masyarakat terpaksa harus mengantri semalaman di SPBU untuk menunggu kapal tanker yang keesokan paginya baru bisa berlabuh dan menyalurkan BBM ke masyarakat. Aktivitas masyarakat lumpuh akibat terjadinya kelangkaan BBM tersebut.

Kini, PT. Pertamina (Persero) telah berada di dalam suatu iklim kompetisi yang melibatkan perusahaan-perusahaan multinasional seperti Shell yang telah membuka SPBU pertama miliknya di Lippo Karawaci. Selain Shell, adapula Petronas yang juga telah menyatakan turut andil dalam bisnis migas di sektor hilir ini dengan membuka SPBU pertama miliknya di Cibubur. Di masa-masa mendatang tentunya akan semakin banyak bermunculan SPBU-SPBU dari Shell, Petronas maupun perusahaan-perusahaan lain yang mungkin akan hadir di tempat-tempat yang lebih strategis dan bersaing secara *head to head* dengan PT. Pertamina (Persero).

Dengan hadirnya perusahaan baru yang reputasinya sudah mendunia akan menjadikan masyarakat lebih selektif dalam memilih SPBU mana yang lebih berkualitas baik dalam aspek produk maupun pelayanan. Pada masa dimana PT. Pertamina (Persero) masih memegang kendali utama penyediaan BBM

nasional masyarakat mungkin akan kebingungan ketika terjadi krisis BBM dan hanya bisa menunggu sampai stok BBM kembali normal. Hal demikian tentu tidak akan terjadi pada masa dimana ada beberapa perusahaan yang menyediakan BBM lewat SPBU-nya sendiri. Konsumen jelas akan beralih pada SPBU milik perusahaan lain yang selalu dapat menyediakan BBM dengan pelayanan yang lebih baik. Secara bisnis ini tentunya akan berdampak negatif bagi PT. Pertamina (Persero).

Kenyataan di atas tentunya harus disikapi secara serius oleh PT. Pertamina (Persero). Pada masa dimana iklim kompetisi sangat ketat, krisis harus disikapi dengan mempertimbangkan lebih banyak faktor terutama yang berkaitan dengan kompetitor. Hal inilah yang harus sudah mulai diantisipasi oleh Pertamina. Bagaimanapun juga penanganan terhadap suatu krisis akan menunjukkan kualitas dari organisasi tersebut yang pada akhirnya berpengaruh pada reputasi organisasi.

## **B. Rumusan Masalah**

Bagaimana manajemen komunikasi krisis yang dilakukan PT. Pertamina (Persero) Jakarta dalam menangani kasus kelangkaan BBM nasional periode Mei – Juli 2005 ?



### C. Tujuan Penelitian

Untuk memahami bagaimana manajemen komunikasi krisis yang dilakukan PT. Pertamina (Persero) Jakarta dalam menangani kasus kelangkaan BBM nasional periode Mei – Juli 2005

### D. Kerangka Teori

Dalam konteks kehumasan, manajemen krisis erat kaitannya dengan peranan PR untuk membangun reputasi perusahaan. Reputasi baik adalah tujuan utama dari segala praktek PR, disamping juga membantu meningkatkan penjualan untuk perusahaan-perusahaan dengan orientasi profit. Oleh karenanya, krisis secara kehumasan harus dikelola dengan baik agar reputasi perusahaan di mata publik tetap baik, atau bahkan menjadi lebih baik lagi. Ini semua tergantung dari bagaimana pendekatan kehumasan yang digunakan dalam *me-manage* krisis. Seperti yang dikatakan Putra (1999 : 83), "Ini adalah sebuah bidang khusus yang harus dtangani *Public Relations* dan dalam beberapa hal menjadikan PR semakin dibutuhkan organisasi karena saat seperti ini citra dan reputasi organisasi berada dalam taruhan".

Menurut Rosady Ruslan (1999:13) pada dasarnya, lingkup dan tugas fungsi PR dalam aktivitas manajemen atau organisasi perusahaan akan berhadapan dengan dua situasi yang berbeda, bahkan bertentangan. Yang pertama adalah PR dalam situasi perusahaan "normal". Kemudian yang kedua adalah saat berhadapan dengan masalah atau krisis (*crucial point*). Pada situasi normal, peranan PR difokuskan pada pembentukan *image* dan reputasi

perusahaan yang baik di mata publik. Sebaliknya dalam kondisi krisis manajemen, PR akan dihadapkan pada upaya-upaya untuk menghadapi kecaman publik serta tuntutan media massa yang menginginkan keterbukaan dalam penanganan krisis. Hal ini tentu bukanlah pekerjaan yang mudah. Sangat diperlukan suatu persiapan dan perencanaan yang matang untuk mengelola krisis sehingga membuahkan hasil yang baik bagi reputasi perusahaan.

Pada umumnya krisis memang selalu dianggap sebagai sesuatu yang memiliki dampak negatif bagi perusahaan daripada sebaliknya. Fearn-Banks mendefinisikan krisis sebagai *“a major occurrence with a potentially negative outcome affecting an organization, company, or industry, as well as its public, product, services, or good name”* (1996:1). Lebih lanjut Barton (1993:2) mengatakan bahwa *“Crisis as a major unpredictable event that has potentially negative results. The event and its aftermath may significantly damage an organization and its employees, products, services, financial condition, and reputation”*. Dengan demikian jelaslah bahwa krisis bukanlah sesuatu hal yang diinginkan perusahaan. Krisis juga merupakan kejadian yang tidak bisa diprediksi kapan datangnya dan memiliki implikasi luas yang tidak hanya menimpa perusahaan, tetapi juga berpengaruh terhadap publik, produk dan pelayanan, serta reputasi perusahaan. Oleh karena itu persiapan dan perencanaan strategis yang baik dalam menangani krisis sangat diperlukan.

Selain dapat menimbulkan dampak yang negatif bagi perusahaan krisis juga dapat menjadi titik awal yang baik untuk meningkatkan reputasi perusahaan. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Fink bahwa *“crisis is a turning*

*point for better or worse*” (Coombs, 1999:2). Krisis jika dikelola secara baik akan mampu meningkatkan reputasi perusahaan, bukan sebaliknya. Ini semua tergantung pada bagaimana cara pandang manajemen terhadap suatu krisis. Cara pandang yang positif dengan serangkaian perencanaan strategis yang matang akan membuahkan hasil yang baik bagi perusahaan. Sebaliknya, cara pandang yang menganggap krisis hanya perlu ditanggapi sejauh proses ganti rugi atas berbagai dampak negatif yang ditimbulkan akan menyebabkan buruknya reputasi perusahaan. Sebagai contoh perusahaan yang pernah melakukan pencemaran lingkungan, hanya akan dikenal karena pernah mencemarkan lingkungan, bukan karena langkah-langkah positif yang ditempuhnya guna menangani masalah pencemaran tersebut.

Krisis sebagaimana dinyatakan Fink (Khasali 2005 : 225-230) terdiri dari empat level perkembangan, yaitu masa prekrisis (*predromal crisis stage*), masa krisis akut (*acute crisis stage*), masa krisis kronis (*chronic crisis stage*), masa resolusi krisis (*crisis resolution stage*).

### **1. Masa prekrisis (*predromal crisis stage*)**

Suatu krisis yang besar biasanya telah didahului oleh suatu pertanda bahwa bakal ada krisis yang terjadi. Masa terjadinya atau munculnya pertanda ini disebut masa pre-krisis. Dan bila perusahaan gagal mengartikan atau menangkap pertanda, krisis akan bergeser ke tahap yang lebih serius: tahap akut. Karena itulah tahap ini disebut bagian dari *turning point*. Tahap ini biasanya muncul dalam salah satu dari tiga bentuk ini, yaitu: 1) gejala-gejala awal kelihatan jelas sekali; 2) gejala yang muncul tampak samar-samar

karena sulit menginterpretasikan dan menduga luasnya suatu kejadian; 3) gejala-gejala krisis bisa tak terlihat sama sekali.

## **2. Masa krisis akut (*acute crisis stage*)**

Dalam banyak hal, krisis akut sering disebut sebagai *the point of no return*. Artinya, bila pre-krisis tidak dideteksi dan tidak diambil tindakan yang sesuai maka masa yang paling ditakuti akan terjadi. Kerusakan sudah mulai bermunculan, reaksi mulai berdatangan, isu menyebar luas. Namun, berapa besar kerugian lain yang akan muncul amat tergantung dari para aktor yang mengendalikan krisis.

Salah satu kesulitan besar dalam menghadapi krisis pada tahap akut adalah intensitas dan kecepatan serangan yang datang dari berbagai pihak yang menyertai tahap ini. Kecepatan ditentukan oleh jenis krisis yang menimpa perusahaan, sedangkan intensitas ditentukan oleh kompleksnya permasalahan.

Masa krisis akut ini jika dibandingkan dengan masa krisis kronis jauh lebih singkat. Tetapi masa akut adalah masa yang paling menegangkan dan paling melelahkan anggota tim yang menangani krisis. Bila ia lewat maka umumnya akan segera memasuki tahap kronis.

## **3. Masa krisis kronis (*chronic crisis stage*)**

Masa ini adalah masa pembersihan akibat dari krisis akut. Masa ini adalah masa *recovery*, masa mengintrospeksi kenapa krisis sampai terjadi. Masa ini bagi mereka yang gagal total menangani krisis adalah masa kegoncangan manajemen atau masa kebangkrutan perusahaan. Bagi mereka

yang bisa menangani krisis dengan baik ini adalah masa yang menenangkan. Masa kronis berlangsung panjang, tergantung pada jenis krisis. Masa kronis adalah masa pemulihan citra (*image recovery*) dan pengembalian kepercayaan publik terhadap perusahaan.

Tahap ini ditandai dengan masih adanya informasi tentang krisis di media massa, tetapi dengan puncak negatif publisitas yang menurun. Strategi komunikasi untuk membangun kembali reputasi organisasi mempunyai peran dalam tahap manajemen krisis ini. Pada tahap ini organisasi harus terus memberi perhatian kepada publiknya, mengamati turunnya intensitas masalah, menginformasikan langkah-langkah organisasi kepada media, mengevaluasi rencana krisis, dan respon manajemen terhadap situasi, menggabungkan umpan balik (*feedback*) dan rencana krisis, kemudian mengembangkan strategi komunikasi jangka panjang untuk mengurangi kerugian akibat krisis.

#### **4. Masa resolusi krisis (*crisis resolution stage*)**

Masa ini adalah masa perusahaan sehat kembali seperti keadaan sediakala. Namun pada masa ini pemulihan citra perlu digencarkan. Pada masa ini pula perusahaan akan semakin sadar bahwa krisis dapat terjadi sewaktu-waktu dan lebih mempersiapkan diri untuk menghadapinya.

Pada masa-masa krisis, respon dan cara organisasi mengelola krisis akan mencerminkan bagaimana organisasi memperlihatkan tanggung jawab atas perbuatan yang dibuatnya dan menunjukkan kewajiban terhadap para *stakeholder*-nya (Ngurah 1999 : 94-95). Dengan demikian setiap pembicaraan

mengenai krisis pasti juga berbicara mengenai manajemen. Sedangkan praktek manajemen terutama yang berkaitan dengan tanggung jawab dalam suatu masyarakat sedikit banyak dipengaruhi faktor-faktor budaya dalam masyarakat tersebut. Bagaimana sebuah organisasi mengelola krisisnya pada akhirnya menjadi bagian penting dari cerminan budaya tanggung jawab dalam sebuah masyarakat.

Untuk itu PR hendaklah menggunakan persiapan dan perencanaan strategis yang sistematis dan berkelanjutan. PR harus selalu siap menghadapi segala kemungkinan yang akan terjadi dengan berbagai alternatif skenario yang digunakan untuk pemecahan masalahnya. Pendek kata, bukan hanya perencanaannya saja yang harus sempurna tetapi juga eksekusi atau implementasinya juga harus sesuai dengan perencanaan yang dibuat. Bentuk dari proses perencanaan sampai pengimplementasian tadi secara sederhana kita sebut sebagai manajemen krisis. Seperti yang diungkapkan Stocker :

*Crisis management is the preparation and application of strategies and tactics that can prevent or modify the impact of major events on the company or organization (1997:189).*

Lebih luas lagi Kathleene Fearn-banks mengatakan :

*“Crisis management is a process of strategic planning for a crisis or negative turning point, a process that removes some of the risk and uncertainty from a negative occurrence and thereby allows the organizations to be in greater control of its own destiny” (1996: 2).*

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen krisis merupakan penerapan prinsip-prinsip manajemen strategis dalam pemecahan masalah krisis.

Menurut Rosady Ruslan (1999) ada tiga tahap pemecahan masalah dalam manajemen krisis yang harus ditempuh, antara lain :

### 1) Tahap Mengidentifikasi Krisis

Pengidentifikasian krisis sangat penting sebab tanpa adanya kejelasan faktor yang merupakan penyebab krisis akan sukar untuk mengambil tindakan. Di lain pihak, dengan mengidentifikasi faktor penyebab yang merupakan aspek penting krisis, perusahaan dapat mengetahui apakah krisis itu dapat ditangani atau tidak. Sehingga kemudian dapat diambil langkah-langkah yang pasti, sistematis, efisien, efektif, dan objektif.

Menurut Silih (2005:53) dalam mengidentifikasi krisis perlu untuk membuat perbandingan antara isu yang muncul dan situasi yang sebenarnya terjadi. Sering kali bobot isu jauh lebih besar ketimbang krisis itu sendiri. Jadikan kesenjangan antara isu yang muncul dalam media dan situasi atau fakta yang sebenarnya ada untuk meyakinkan manajemen bahwa ada yang perlu dijelaskan kepada publik mengenai isu yang terjadi.

Selanjutnya perusahaan mulai dapat menganalisis situasi yang ada dengan mempelajari tentang situasi terbaru organisasi, sejarahnya, kekuatan-kekuatan yang menopangnya, serta semua hal yang termasuk dan dipengaruhi oleh organisasi baik internal maupun eksternal.

Sen & Egelhoff menyatakan mengenali jenis atau tipe krisis sangat penting mengingat hal ini menyangkut masalah penentuan siapa yang bersalah dan respon yang harus dibuat perusahaan yang sedang menghadapi krisis (Putra, 1999:90). Hal ini ditegaskan lagi oleh Coombs (1999:62) dengan menyatakan bahwa organisasi harus membuat *a crisis portfolio* yang terdiri atas daftar krisis yang potensial menimpa organisasi, kelompok krisis

berdasarkan tipenya, dan evaluasi atas tingkat kemungkinan terjadinya beserta dampak yang kelak ditimbulkan dari masing-masing krisis.

Shrivasta dan Mitroff (1987) membagi krisis ke dalam empat kategori berdasarkan penyebab krisis dikaitkan dengan tempat krisis seperti yang terdapat pada tabel di bawah ini.

**TABEL 1**

**Tipologi Krisis  
Teknis/Ekonomis**

<p><b>Sel 1</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kecelakaan kerja</li> <li>▪ Kerusakan produk</li> <li>▪ Kemacetan komputer</li> <li>▪ Informasi yang rusak/kurang sempurna</li> </ul> <p><b>Internal</b></p>	<p><b>Sel 2</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perusakan lingkungan yang meluas</li> <li>▪ Bencana alam</li> <li>▪ <i>Hostile Takeover</i></li> <li>▪ Krisis Sosial</li> <li>▪ Kerusakan sistem berskala luas</li> </ul> <p><b>Ekternal</b></p>
<p><b>Sel 3</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kegagalan beradaptasi/melakukan perubahan</li> <li>▪ Sabotase oleh orang dalam</li> <li>▪ Kemacetan organisasional</li> <li>▪ Kemacetan komunikasi</li> <li>▪ <i>On-site product tampering</i></li> <li>▪ Aktivitas ilegal</li> <li>▪ Penyakit karena pekerjaan</li> </ul>	<p><b>Sel 4</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Symbolic projection</i></li> <li>▪ Sabotase orang luar</li> <li>▪ Teroris, penculikan eksekutif</li> <li>▪ <i>Off-site product tampering</i></li> <li>▪ <i>Counterfeiting</i> (pemalsuan/produk tiruan)</li> </ul>

**Manusia/Organisasional/Sosial**

Sumber: Putra (1999:91)

Tipologi krisis diatas berbeda dengan empat kategori krisis menurut Linke (1989) yang membaginya berdasarkan proses atau waktu kejadian sebuah krisis, sebagai berikut (Putra, 1999:92) :



- a. *The exploding crisis*, yakni ketika tidak diragukan lagi telah terjadi sesuatu yang di luar kebiasaan. Misalnya, sebuah kebakaran, kecelakaan kerja atau peristiwa yang dengan mudah dapat dikategorikan dan terkenali yang punya dampak langsung.
- b. *The immediate crisis*, yakni sebuah kejadian yang mungkin membuat manajemen terkejut, namun masih ada waktu untuk mempersiapkan response terhadap krisis tersebut. Misalnya, pengumuman pemerintah tentang perusahaan yang melanggar ambang batas pencemaran, laporan media massa tentang sebuah perusahaan dan sebagainya.
- c. *The a building crisis*, yakni sebuah krisis yang sedang berproses dan dapat diantisipasi. Misalnya, negosiasi dengan buruh.
- d. *The continuing crisis*, yakni problem kronis yang memerlukan waktu panjang untuk muncul. Ia biasanya sangat kompleks dan kemunculannya tidak mudah, bahkan mungkin tidak dikenali sama sekali. Misalnya, krisis industri asbetos di Amerika Serikat.

Selain itu, hal penting lainnya yang harus diperhatikan dalam mengidentifikasi krisis adalah mengenali publik atau *stakeholder* organisasi.

Fearn-Banks (1996:27) membagi publik ke dalam kategori :

- a. *Enabling public*, yakni publik yang punya kekuasaan untuk memutuskan suatu persoalan. Termasuk di dalamnya antara lain: Dewan Direktur, Pemegang saham, Komisaris perusahaan, dan Pemerintah.

- b. *Functional public*, yakni kelompok orang yang menjadikan sebuah organisasi dapat berputar. Termasuk didalamnya antara lain: para karyawan, konsumen, dll.
- c. *Normative public*, yakni kelompok orang yang mempunyai kepentingan yang sama dengan organisasi. Termasuk didalamnya adalah para anggota asosiasi atau perkumpulan perusahaan-perusahaan sejenis.
- d. *Diffused public*, yakni kelompok orang yang secara tidak langsung berhubungan dengan organisasi dalam suatu krisis. Yang tergolong dalam kategori ini antara lain media dan kelompok-kelompok komunitas.

Disamping mengetahui siapa publik atau *stakeholder* yang berkaitan dengan krisis, pengetahuan akan jenis proses seleksi yang dilakukan tiap publik dalam menerima informasi mengenai realitas (krisis) yang terjadi sangatlah penting. Maka, Kotler (dalam Marketing Management, An Asia Perspective, 1996) mengatakan ada tiga jenis proses seleksi ketika seseorang mempersepsi sesuatu :

- a. *Selective Attention*, yaitu dimana seseorang akan mempersepsi sesuatu berdasarkan perhatiannya. Hal ini mengingat banyaknya informasi yang diterima pada saat yang bersamaan. Untuk mengeksekusi publik yang memiliki kecenderungan melakukan proses seleksi informasi jenis ini PR harus pandai-pandai membuat informasi yang mampu menarik perhatian.

- b. *Selective Distortion*, yaitu kecenderungan seseorang untuk memilah-milah informasi berdasarkan kepentingan pribadinya dan menerjemahkan informasi berdasarkan pola pikir sebelumnya yang berkaitan dengan informasi tersebut. Distorsi inilah yang pada tingkatan tertentu menyebabkan krisis citra suatu perusahaan. PR harus mampu memahami kemungkinan-kemungkinan terjadinya distorsi pada mengirimkan informasi kepada target audiens.
- c. *Selective Retention*, dimana seseorang akan mudah mengingat informasi yang dilakukan secara berulang-ulang. PR harus kreatif dalam menyampaikan pesan secara berulang-ulang namun tidak terlihat sama dan membosankan.

## 2) Tahap Mengisolasi Krisis

Menurut Ruslan (1999:107-108) krisis pada dasarnya sama dengan suatu penyakit menular. Bila seseorang terserang penyakit menular, dia harus diisolir dari orang-orang lainnya agar orang lain tidak terkena penyakit menular tersebut. Begitu juga krisis yang terjadi atau menimpa salah satu perusahaan, maka tindakan berikutnya adalah “mengisolasi” krisis agar dampaknya tidak meluas ke sektor lain atau proyek lainnya. Jika krisis dapat dicegah penyebarannya, maka akan lebih mudah dalam menanggulangi krisis tersebut.

Lebih lanjut Ruslan menjabarkan, untuk mengantisipasi krisis yang telah terjadi sebagai upaya isolasi, perusahaan perlu sesegera mungkin membentuk *Crisis Management Team* (CMT). CMT inilah yang berperan

sebagai pelaksana, termasuk mengatur pekerjaan utama pengendali krisis, yang sedapat mungkin digantikan orang lain agar aktivitas pekerjaan utamanya tidak terganggu. Jadi ada semacam konsentrasi penuh bagi anggota tim manajemen pengendali krisis untuk memfokuskan kerja pada suatu krisis yang perlu ditangani segera, cermat, dan ekstra hati-hati. Menurut (Coombs, 1999:63) CMT adalah sekelompok orang dalam organisasi dengan latar belakang berbeda yang dibentuk menjadi sebuah tim untuk menangani setiap krisis yang mungkin menimpa organisasi. Coombs menjelaskan tanggung jawab CMT sebagai berikut :

a. Membuat *Crisis Management Plan* (CMP)

Dalam membuat CMP atau Perencanaan Manajemen Krisis, CMT harus mengumpulkan semua informasi beragam tipe krisis, info tentang krisis yang potensial menimpa organisasi, dan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencegah terjadinya krisis. Adapun komponen-komponen penting didalam CMP seperti yang terdapat pada tabel berikut.

**TABEL 2****Komponen dalam Crisis Management Plan (CMP)**

<b>Coombs</b>	<b>Fearn-Banks</b>	<b>Barton</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>cover page</i></li> <li>▪ <i>introduction</i></li> <li>▪ <i>acknowledgment</i></li> <li>▪ <i>rehearsal dates</i></li> <li>▪ <i>crisis management team (CMT)</i></li> <li>▪ <i>CMT contact sheet</i></li> <li>▪ <i>crisis risk assessment</i></li> <li>▪ <i>incident report</i></li> <li>▪ <i>proprietary information</i></li> <li>▪ <i>CMT strategy worksheet</i></li> <li>▪ <i>secondary contact sheet</i></li> <li>▪ <i>stakeholder contact worksheet</i></li> <li>▪ <i>business resumption plan</i></li> <li>▪ <i>crisis control center</i></li> <li>▪ <i>postcrisis evaluation.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>cover page</i></li> <li>▪ <i>introduction</i></li> <li>▪ <i>acknowledgment</i></li> <li>▪ <i>rehearsal dates</i></li> <li>▪ <i>purpose and objectives</i></li> <li>▪ <i>list of key publics</i></li> <li>▪ <i>notifying publics</i></li> <li>▪ <i>identifying the crisis management team (CMT)</i></li> <li>▪ <i>crisis directory</i></li> <li>▪ <i>identifying the media spokesperson</i></li> <li>▪ <i>list of emergency personel, local officials</i></li> <li>▪ <i>list of key media</i></li> <li>▪ <i>crisis control center</i></li> <li>▪ <i>equipment and supplies</i></li> <li>▪ <i>pregathered information</i></li> <li>▪ <i>key messages</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>introduction or letter from CEO</i></li> <li>▪ <i>CMP acknowledgment (tear-out sheet)</i></li> <li>▪ <i>crisis team leaders (with all phone number)</i></li> <li>▪ <i>crisis team contact sheet, including consultants</i></li> <li>▪ <i>crisis risk assessment: summary of potential disasters</i></li> <li>▪ <i>documentation section (multiple copies of crisis contact sheet)</i></li> <li>▪ <i>proprietary information</i></li> <li>▪ <i>action steps: who should do what, when?</i></li> <li>▪ <i>secondary contacts and resources</i></li> <li>▪ <i>media relations (multiple copies of press contact sheet)</i></li> <li>▪ <i>financial and legal considerations</i></li> <li>▪ <i>crisis center: location, map of resources</i></li> <li>▪ <i>post-crisis evaluation</i></li> </ul>

Sumber: Coombs (1999:79-83); Fearn-Banks (1996:25); dan Barton (1993:199)

b. Menjalankan CMP

Tanggung jawab kedua CMT adalah mencoba menjalankan CMP lewat simulasi dan latihan permainan peran atau bahkan melalui krisis yang sesungguhnya.

c. Berhubungan dengan hal-hal yang belum tercantum dalam CMP

Hal tersebut di atas sangat penting karena CMT haruslah mampu beradaptasi dengan keadaan yang sangat situasional dan sering berubah.

Tabel berikut ini adalah kriteria-kriteria yang diutarakan oleh beberapa pakar untuk membentuk CMT yang efektif dalam menangani situasi krisis

**TABEL 3**

**Kriteria Crisis Management Team (CMT)**

Shrivastava dan Mitroff	Barton et. al.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anggota tim harus mewakili semua divisi di organisasi dan memiliki kemampuan manajemen krisis individu.</li> <li>▪ CMT terdiri dari sejumlah orang yang memiliki kemampuan spesifik yang dapat memahami perbedaan perspektif <i>stakeholders</i>, kompeten dalam komunikasi internal dan eksternal, negosiasi, kestabilan emosi dalam keadaan dibawah tekanan, dan kemampuan menghadapi konflik yang kompleks dan keras.</li> <li>▪ Tim harus memiliki otoritas untuk mengambil keputusan kritis dan menjalankan sejumlah sumber daya organisasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mampu bekerja dalam tim</li> <li>▪ Mempunyai wewenang mengambil keputusan</li> <li>▪ Memiliki <i>listening skills</i></li> <li>▪ Mampu menghadapi tekanan</li> </ul>

Sumber: Shrivastava dan Mitroff (1987) dan Coombs (1999:64)

Adapun mereka yang duduk dalam *Crisis Management Team* (CMT) menurut beberapa pakar terdapat pada tabel di bawah ini.

**TABEL 4**  
**Anggota *Crisis Management Team* (CMT)**

<b>Laurence Barton</b>	<b>Miranty Abidin</b>	<b>Soemirat Soleh dan Ardianto Elvinaro</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Attorney</i></li> <li>▪ <i>Public Relations Coordinator</i></li> <li>▪ <i>Technical Experts</i></li> <li>▪ <i>Financial Officer</i></li> <li>▪ <i>Telecommunications Manager</i></li> <li>▪ <i>Regulatory or Public Affairs Expert</i></li> <li>▪ <i>CEO or Representative</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CEO atau Presiden Direktur</li> <li>▪ Direktur Keuangan</li> <li>▪ Biro Hukum</li> <li>▪ Direktur Personalia</li> <li>▪ Direktur Produksi</li> <li>▪ Direktur Pemasaran</li> <li>▪ Direktur <i>Public Relations</i></li> <li>▪ Konsultan PR</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hukum</li> <li>▪ Pimpinan tertinggi</li> <li>▪ Pejabat <i>Public Relations</i></li> <li>▪ <i>Personal Industrial Relations</i></li> <li>▪ <i>Employee Communications</i></li> <li>▪ Petugas keamanan pabrik</li> <li>▪ Kegiatan teknis</li> <li>▪ Kesehatan/medis</li> <li>▪ Juru potret</li> <li>▪ Kontak dengan media</li> </ul>

Sumber: Barton (1993:173-175); Abidin (1996); Soleh dan Elvinaro (2004:83)

Selain membentuk CMT, Miranty Abidin, pakar konsultan dari Fortune PR Jakarta, menambahkan tiga langkah penting lainnya dalam tahap isolasi selain membentuk CMT, yaitu : isolasi krisis dari kegiatan operasional, menyiapkan *crisis center*, dan menunjuk *spokesperson*.

Dalam menghadapi sebuah krisis, organisasi harus memperhatikan faktor komunikasi sebagai bagian penting dari proses penanganan krisis. Komunikasi tidak hanya penting ketika sebuah organisasi benar-benar mengalami krisis, namun komunikasi juga penting pada masa-masa sebelum, selama, dan setelah sebuah krisis terjadi. Fearn-Banks menyatakan bahwa komunikasi krisis adalah “*the communication between the organization and its publics prior to, during, and after negative occurrence*” (1996:2).

Komunikasi yang baik antara organisasi dan publiknya selama masa sebelum, selama, dan setelah krisis sangat penting untuk mengurangi atau bahkan mencegah terjadinya kesimpangsiuran informasi yang beredar ke publik.

Dengan kata lain, sistem komunikasi krisis haruslah tercipta dengan baik sebelum, selama, dan sesudah terjadinya krisis. Coombs (1999:84-85) memandang perlu dibuatnya *crisis control center* (CCC) yang berfungsi sebagai tempat bagi CMT untuk bertemu dan berdiskusi, pusat pengumpulan informasi dan tempat penerangan bagi media. Untuk memenuhi berbagai fungsi tersebut, CCC perlu mempunyai sebuah ruangan pertemuan bagi CMT untuk membuat *scenario planing*, sebuah ruangan untuk memonitoring informasi (TV, telepon, fax, komputer, dll) dan *press room*. CCC pun harus memiliki peralatan yang lengkap dalam menjalankan operasionalnya. Sedangkan menurut Cutlip et. al. Ada tiga hal utama yang perlu diingat dalam merencanakan pusat informasi, antara lain :

- Maksud keberadaan pusat tersebut harus diakui, yakni sebagai tempat informasi yang bergerak secara langsung dari organisasi ke publiknya.
- Sebaiknya pusat informasi dibagi menjadi dua bagian. Satu kelompok berurusan langsung dengan publik, yaitu : menerima pertanyaan dan memberi jawaban. Sedangkan kelompok kedua merupakan badan pengkoordinasi, yaitu titik kontak antara pusat informasi dan staf organisasi serta badan-badan organisasi.



- Pusat informasi tersebut harus memiliki kredibilitas yang dibangun jauh sebelum krisis apapun, pusat informasi tersebut harus menjadi sumber informasi akurat yang dapat diterima dengan baik.

Untuk melengkapi proses penyampaian informasi secara efektif, menunjuk *spokesperson* menjadi langkah yang perlu untuk dilakukan. Menurut Coombs (1999:71) *spokesperson* atau juru bicara adalah corong suara organisasi atau perusahaan selama terjadinya krisis. Tanggung jawab seorang juru bicara organisasi adalah mengelola akurasi dan konsistensi pesan-pesan yang disampaikan organisasi kepada publiknya. Beberapa kriteria yang harus dimiliki oleh seorang *spokesperson* terdapat pada tabel berikut.

**TABEL 5**

**Kriteria *Spokesperson***

Fearn-Banks	Coombs
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mempunyai sejumlah kedudukan dalam organisasi</li> <li>▪ Pandai berbicara, memiliki wewenang penuh untuk mengambil keputusan, mudah diakses selama krisis, mampu berbicara dengan jelas dan ringkas, serta menarik untuk dipotret.</li> <li>▪ Terlihat rasional, perhatian, dan berempati.</li> <li>▪ Juru bicara telah diberi pelatihan dan pengarahan singkat dengan baik sebelum krisis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mampu bekerja sama dengan media termasuk mendengarkan dan merespon setiap pertanyaan media. Jadi, juru bicara terlebih dahulu diberikan pelatihan dalam menghadapi media.</li> <li>▪ Memiliki pemahaman yang tepat mengenai informasi apa yang dibutuhkan <i>stakeholders</i>.</li> </ul>

Sumber : Fearn-Banks (1996:30) dan Coombs (1999:72)

Selain *spokesperson* yang berasal dari internal organisasi peranan *third party endoser* juga penting untuk diperhatikan dalam perencanaan

penanganan krisis. Reputasi sebuah perusahaan akan sangat tergantung kepada pemanfaatan pihak ketiga sebagai pendukung posisi perusahaan. Dalam banyak hal, sebuah organisasi yang sedang menghadapi krisis akan terbantu menghadapi krisis bila mampu memanfaatkan dukungan pihak ketiga, yakni pihak-pihak yang secara langsung membantu posisi organisasi (Putra 1999 : 103).

Silih Agung Wasesa (2005 : 41-42) menegaskan pihak ketiga tersebut akan berperan sebagai juru bicara tidak resmi. Karena bagaimanapun, kredibilitas dan objektivitas pihak ketiga di mata publik jauh lebih baik ketimbang pihak internal perusahaan. Dengan begitu, tim ini dapat memanfaatkan jalur informasi yang beragam sesuai audiensnya secara lebih optimal. Pihak ketiga ini juga bisa dimanfaatkan kapasitasnya untuk menghasilkan *expertise judgement*, *opinion leader statement*, ataupun sebagai juru runding perusahaan dengan publik, pemerintah ataupun pihak kedua lain yang sedang berkonflik. Persyaratan pihak ketiga yang dipilih adalah seseorang yang memiliki kapabilitas dan dapat dipercaya baik oleh pihak pertama (perusahaan) ataupun pihak kedua (publik).

### **3) Tahap Menangani Krisis**

Bila *Crisis Management Team* (CMT) sudah dibentuk dan krisisnya sudah berhasil teridentifikasi, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis untuk menentukan tindakan strategis apa yang harus diambil untuk tetap mempertahankan hubungan baik antara organisasi dengan publiknya.

Menurut Ruslan, dalam menangani suatu krisis yang terjadi harus membuat perencanaan yang mantap dan terperinci dengan jelas. Dengan demikian, pada tahap ini, informasi yang terkumpul pada tahap pertama digunakan untuk membuat keputusan tentang program, tujuan, tindakan, serta strategi, taktik, dan tujuan komunikasi.

Seitel (2004:491) juga mengatakan bahwa setelah langkah analisis dan membatasi isu, perusahaan harus melewati langkah selanjutnya, yakni menunjukkan strategi dan melaksanakan program yang dipilih. Pengertian strategi sendiri dijabarkan Cutlip, Center, dan Broom berikut ini :

*Strategi can be defined as the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals (1999:371).*

Strategi berbeda dengan taktik. Menurut Cutlip et. al. (377-378) strategi menggambarkan perencanaan secara keseluruhan sedangkan taktik adalah segala keputusan dan tindakan yang diambil selama implementasi. Jadi, taktik adalah segala tindakan yang dilakukan untuk membuat strategi sejalan dengan kenyataan. Ada 3 (tiga) strategi generik untuk menangani krisis (Kasali, 1994: 232-233), sebagaimana dipaparkan di bawah ini :

a. Strategi Defensif

Strategi defensif ini dapat diterapkan apabila cakupan isu masih belum spesifik mengenai individu, produk atau perusahaan. Pada pendekatan strategi defensif ini, langkah-langkah yang dapat ditempuh adalah seperti : mengulur waktu, tidak melakukan apa-apa

(*not in action*), dan membentengi diri dengan kuat (*stone walling*).

b. Strategi Adaptif

Strategi adaptif diterapkan apabila isu atau gejala munculnya isu sudah mulai tampak, baik mengarah pada isu bersifat umum maupun spesifik. Dampak isu biasanya makin besar dan jika dibiarkan, isu tersebut akan menjadi tidak terkendali. Pada pendekatan adaptif ini, beberapa langkah yang ditempuh adalah hal-hal yang lebih luas seperti : mengubah kebijakan, modifikasi aspek operasional, kompromi, dan meluruskan citra.

c. Strategi Dinamis

Strategi ini diterapkan apabila cakupan isu sudah mengarah ke hal yang lebih spesifik mengenai suatu produk, individu, atau perusahaan. Diperkirakan dampak isu cukup luas dan makin membesar, berkembang ke arah yang sulit diduga. Untuk itu, diperlukan langkah antisipasi yang menetralkan suasana dan mengembalikan isu ke arah yang positif. Pada pendekatan dinamis ini, perubahan yang dilakukan agak bersifat makro dan mengakibatkan berubahnya karakter perusahaan. Beberapa pilihan yang dapat dilakukan untuk mengimplementasikan strategi ini adalah : investasi baru, menjual saham, meluncurkan produk baru, menarik peredaran produk lama, menggandeng kekuasaan, dan melempar isu baru untuk mengalihkan perhatian publik.

Selain ke 3 (tiga) strategi di atas, menurut Ahmad S. Adnanputra (dalam Ruslan 199:101), berdasarkan aplikasi dari strategi humas yang disebut “*the three C’s option*” (*change, cristalization, conservation*), organisasi dapat melaksanakan strategi PR dalam mengatasi krisis berdasarkan pemahaman atas 3 (tiga) pilihan dari opsi publik atau sikap masyarakat, yakni :

- a. Apabila publik yang dihadapinya bersikap anti terhadap lembaga yang diwakilinya, maka strateginya adalah melakukan perubahan (*change*) untuk menarik simpati masyarakat.
- b. Apabila sikap (opsi) publik bersifat netral (*the silent majority*), maka strateginya adalah melakukan kristalisasi (*cristalization*) terhadap opini-opini tersebut agar lebih konkret. Jika opini publik sudah jelas atau konkrit, maka langkah selanjutnya adalah merubah opini yang pasif menjadi aktif kembali sebagai faktor pendukung utama.
- c. Jika sikap publiknya bersifat pro (mendukung), maka strateginya adalah berupaya untuk mengukuhkan (*conservation*). Biasanya pengukuhan tersebut dapat dilakukan melalui seorang tokoh (*opinion leader*) yang dianggap sebagai panutan dan memiliki kharisma pribadi, atau mempunyai pengaruh kuat pada publik.

Sebagai respon pertama organisasi terhadap krisis, Stocker (1997:199-200) menyarankan organisasi untuk mempertimbangkan keempat hal berikut ini sebagai hal yang wajib dilakukan, yaitu :

a. *Regret.*

Hal pertama yang harus diperhatikan organisasi adalah menunjukkan sikap menyesal dan mengucapkan permohonan maaf kepada publik atas terjadinya masalah yang ditimbulkan oleh krisis organisasi. Meskipun mungkin kesalahan sepenuhnya bukan pada organisasi, namun akan lebih baik bila organisasi memperlihatkan sikap penyesalan atas terjadinya krisis karena bila tidak begitu, publik tidak akan mendengarkan penjelasan apapun dari organisasi berkaitan dengan krisis tersebut.

b. *Resolution.*

Hal kedua yang wajib dilakukan adalah menyatakan secara jelas kepada publik langkah-langkah apa saja yang akan dilakukan organisasi sebagai bagian dari pemecahan krisis.

c. *Reform.*

Selanjutnya, organisasi juga wajib memberikan jaminan kepada publiknya bahwa krisis seperti ini tidak akan terulang lagi.

d. *Restitution.*

Langkah terakhir adalah dengan berinisiatif memberikan pengganti kerugian bagi para korban, bila ada, atau pihak-pihak lain yang dirugikan.

Sedangkan menurut Mitroff dalam Coombs (1999:113), pada dasarnya ada dua tujuan yang harus segera dicapai saat organisasi diterpa krisis, yaitu :

melakukan upaya pencegahan meluasnya efek krisis yang terjadi (*containment*) dan membatasi durasi terjadinya krisis itu sendiri dengan berupaya kembali ke kondisi sebelum terjadinya krisis (*recovery*). Untuk mencapai kedua tujuan (*crisis containment and recovery*) tersebut, menurut Coombs ada 4 (empat) hal yang harus betul-betul diperhatikan oleh organisasi, yaitu :

a. *Initial Crisis Response*

Respon pertama dari organisasi diwakili oleh pertanyaan awal juru bicara organisasi kepada publik mengenai krisis yang sedang terjadi yang biasanya disampaikan lewat media massa. Menurut Coombs (1999:114-120) setidaknya ada 5 (lima) hal yang perlu diperhatikan organisasi ketika memberikan respon untuk pertama kalinya kepada publik, yaitu sebagai berikut:

a) *Respond quickly*

Semakin cepat publik mengetahui keberadaan krisis dari sebuah organisasi, semakin cepat pulalah *Crisis Management Team* melakukan respon atas krisis tersebut. Respon yang cepat membantu organisasi untuk memberi jaminan kepada publik bahwa mereka mendapatkan informasi mengenai krisis tersebut secara akurat.

b) *Speak with one voice: consistency*

Berbicara dengan satu suara bukan berarti organisasi hanya mempunyai satu juru bicara saja namun justru

mengidentifikasi bahwa organisasi tersebut sebenarnya melakukan koordinasi antar juru bicara resminya mengenai upaya-upaya dalam menangani krisis.

*c) Openness*

Keterbukaan organisasi selama terjadinya krisis memberikan arti bahwa organisasi selalu siap sedia bagi media, mau selalu terbuka dan menyampaikan segala informasi serta bersikap jujur.

*d) Express sympathy*

Keberadaan korban yang diakibatkan oleh krisis sangat mempengaruhi respon awal yang akan dikeluarkan oleh organisasi. Oleh karena itu, akan lebih baik bagi organisasi untuk menunjukkan perasaan turut bersimpati atas penderitaan korban. Selain untuk menunjukkan bahwa organisasi dapat dipercaya dalam menangani krisis selanjutnya, hal tersebut juga menunjukkan bahwa organisasi peduli terhadap penderitaan publiknya.

*e) Instructing information*

Ketika krisis terjadi, publik wajib dan berhak tahu apa yang telah terjadi serta sejauh mana krisis tersebut mempengaruhi media.

*b. Reputation Management Concerns*



Strategi komunikasi krisis organisasi dapat digunakan untuk mempengaruhi reputasi organisasi selama krisis. Dengan memilih strategi komunikasi krisis yang paling tepat bagi masing-masing krisis, organisasi dapat menyelamatkan dan mengembalikan reputasinya seperti sedia kala. Menurut Coombs (1999:129) strategi yang bisa dilakukan dalam komunikasi krisis, antara lain :

a) *Full apology*

Digunakan ketika krisis merupakan kesalahan organisasi. Organisasi meminta maaf atas krisis yang terjadi dan mengambil tanggung jawab sepenuhnya atas semua kerusakan.

b) *Corrective action*

Digunakan ketika krisis merupakan kesalahan organisasi dan direkomendasikan juga untuk kecelakaan. Organisasi berusaha untuk memperbaiki kerusakan akibat krisis atau mengambil langkah untuk mencegah terulangnya krisis.

c) *Ingratiation*

Hanya digunakan ketika organisasi telah memiliki reputasi kuat karena sejarah kerja yang bagus selama ini. Bisa digunakan untuk semua jenis krisis. Organisasi berusaha mencari dukungan publik dengan mengingatkan publik akan hal-hal positif yang telah dilakukan organisasi.

d) *Justification*

Hanya digunakan ketika krisis mengakibatkan kerusakan kecil saja. Strategi ini bisa digunakan untuk menangani krisis akibat kecelakaan, kejahatan, dan bencana alam. Organisasi bisa melakukannya dengan mengklaim bahwa kerusakan yang terjadi tidak serius, mengatakan korban wajar menanggung akibat itu, dan mengemukakan bahwa krisis telah salah interpretasi.

e) *Excuse*

Digunakan ketika organisasi mempunyai tanggung jawab yang kecil pada krisis. Organisasi berusaha mengurangi tanggung jawabnya dengan cara penolakan maksud, bahwa organisasi tidak bermaksud melakukan hal-hal negatif dan penyangkalan kemauan, karena organisasi tidak mampu mengontrol situasi. Strategi ini bisa digunakan untuk kecelakaan, kejahatan, atau bencana alam. Tidak bijaksana menggunakan strategi ini ketika krisis menyebabkan kerusakan yang berat. Ini akan membuat perusahaan kelihatan picik, terutama untuk kecelakaan.

f) *Denial*

Digunakan ketika ada bukti bahwa tidak ada krisis atau organisasi tidak bertanggung jawab pada krisis yang terjadi atau menyangkal adanya sesuatu yang tidak beres. Hal ini cocok untuk menangani rumor ataupun penentang.

g) *Attack the accuser*

Digunakan ketika ada rumor yang berkembang tentang organisasi. Dalam hal ini organisasi dapat menyerang pihak yang menyebarkan rumor.

c. *Enasment of the contingency and business resumption plan*

Beragamnya publik organisasi membutuhkan informasi dan penjelasan tentang cara organisasi dalam mengimplementasikan perencanaannya untuk menanggulangi krisis.

d. *Follow-Up Communication*

Akan lebih baik lagi bila organisasi menindaklanjuti komunikasi krisisnya dengan media dan pola pesan yang lebih spesifik lagi berdasarkan masing-masing publiknya. Isi dari pesan-pesan spesifik itu sendiri adalah dengan berjanji untuk memberikan dan memperbaharui informasi mengenai perkembangan teraktual seputar krisis. Menurut Coombs ada 4 (empat) hal penting yang harus diinformasikan organisasi kepada publiknya, yaitu :

- Perkembangan terbaru tentang upaya-upaya pemulihan yang dilakukan organisasi.
- Penyebab terjadinya krisis.
- Langkah-langkah yang dilakukan organisasi untuk mencegah terulangnya krisis.

- Pujian atau dukungan dari pihak lain mengenai upaya manajemen krisis yang telah dan sedang dilakukan organisasi.

Dengan demikian, jelas bahwa dalam merespon krisis, pemenuhan akan informasi yang terkontrol dengan baik dan penyebaran informasi yang cepat dan akurat merupakan prioritas utama. Pada saat krisis terjadi, kebutuhan akan informasi biasanya sangat tinggi. Hal ini disebabkan karena krisis biasanya menyebabkan timbulnya ketidakpastian sebagai akibat dari beragamnya informasi yang beredar ke publik. Membiarkan suasana ketidakpastian dalam sebuah krisis sama saja dengan mengaktifkan bom waktu yang kapan saja bisa meledak dan merugikan organisasi.

Secara kehumasan kunci dalam upaya penanganan krisis adalah komunikasi. Oleh karenanya, manajemen komunikasi yang baik dan efektif sangat diperlukan. Dalam kaitannya dengan manajemen komunikasi krisis, menjalin hubungan baik dengan media selama krisis menjadi salah satu kunci penentu dalam upaya *me-manage* komunikasi krisis suatu organisasi. Seperti diketahui media massa mampu menjangkau publik dalam *scope* yang luas dan masif. Disamping itu, media massa juga memiliki pengaruh yang kuat untuk membentuk opini publik. Oleh karenanya sangat penting memahami prinsip-prinsip yang harus dipegang dalam

bekerja sama dengan media massa selama masa krisis. Seitel mengungkapkan ada sepuluh prinsip yang harus diperhatikan dalam menghadapi media (1995:280-281), diantaranya :

- a. *Flexibility is the key.* Membuat perencanaan untuk menghadapi media adalah hal yang baik. Namun demikian, fleksibilitas dalam menghadapi media penting untuk diperhatikan.
- b. *Provide the media with only one voice.* Media lebih menyukai banyak juru bicara, tetapi organisasi sebaiknya hanya menunjuk satu orang saja yang memberi informasi kepada dunia luar. Tetapi ini bukan berarti benar-benar hanya satu orang yang memberikan informasi, namun lebih ditekankan pada konsistensi pesan yang disampaikan. Jangan sampai terjadi inkonsistensi pesan yang disampaikan kepada media.
- c. *Don't volunteer the chief as spokesperson.* Media pasti menginginkan pimpinan sebagai juru bicara, karena biasanya akan membuat pendapat. Sebaiknya menggunakan juru bicara yang mengetahui seluk-beluk perusahaan dalam menangani media.
- d. *Don't always take the lawyer's advice.* Tugas penasihat hukum adalah melindungi perusahaan di sidang pengadilan. Nasehat dari pengacara biasanya hanya memperhitungkan

dari segi hukum dan kurang memperhatikan opini publik.

Organisasi yang baik harus mempertimbangkan nasehat pengacara dan nasehat PR.

- e. *Don't wait until you've got all the facts.* Media akan mencari data sendiri yang mungkin tidak dapat dipertanggungjawabkan sumbernya jika menunggu sampai semua data terkumpul. Sebaiknya katakan kepada media apa yang sudah didapat dan berjanji akan segera memberitahu bila ada informasi baru.
- f. *Don't answers every question.* Fakta bahwa media bertanya bukan berarti harus dijawab. Perusahaan tidak mempunyai kewajiban untuk menjawab semua pertanyaan. Sebaiknya jawab saja pertanyaan yang telah dipersiapkan.
- g. *Squawk if you're wronged.* Segeralah meralat pemberitaan jika terjadi kesalahan di media. Kesalahan yang tidak dikoreksi dalam jangka waktu yang lama akan menjadi fakta media jika tidak diralat sesegera mungkin.
- h. *Don't keep the journalist arm's length.* Tugas jurnalis adalah mendapatkan sebuah cerita. Sepanjang ada pengertian dan respon pada masing-masing posisi, kerja sama dengan jurnalis akan mendatangkan citra yang baik.
- i. *Share information with allies.* Membatasi informasi pada siapa saja yang membutuhkan dapat mengakibatkan hasil

yang berlawanan. Karyawan, pelanggan, bahkan pemegang saham harus tetap diberi informasi tentang posisi perusahaan pada berita-berita di media.

- j. *You can lose the media battle but still win the longer-term credibility war.* Perusahaan harus mengakui jika memang terjadi kesalahan. Setelah itu, tunjukkan niat baik bahwa perusahaan akan melakukan segala macam perbaikan dan hal itu tidak akan terulang lagi.

Barton (1993:132-135) menambahkan, dalam berhubungan dengan media diperlukan beberapa persiapan agar informasi yang diberikan bisa diterima, yaitu:

- a. Pengulangan pada hal-hal penting atau krusial dan orang yang menjadi *spokesperson* benar-benar orang yang diinginkan oleh media untuk berbicara.
- b. *Spokesperson* memperkenalkan diri dan juga memperkenalkan organisasi secara umum.
- c. Menghindari fokus pada identitas organisasi.
- d. Membuat *news conference* sesegera mungkin.
- e. Menghadirkan pakar-pakar yang berkaitan dengan hal-hal teknis.
- f. Mempertahankan suasana tenang.
- g. Memonitor laporan pers.

*Monitoring* pemberitaan media massa sangat penting dilakukan untuk melihat apa saja informasi-informasi penting yang sudah atau belum disampaikan ke publik. Di samping itu *monitoring* juga diperlukan untuk terus meng-*update* berita mengenai perkembangan terkini dalam krisis. Perkembangan-perkembangan teraktual mengenai krisis harus terus diperbaharui, sehingga publik juga dapat mengetahui langkah-langkah apa saja yang telah dan akan ditempuh organisasi untuk menangani krisis tersebut.

Dalam upaya mengkomunikasikan informasi kepada publik, organisasi dapat menggunakan beberapa alat komunikasi yang lazim dipakai untuk memberikan informasi atau bahan pemberitaan kepada media massa. Barton (1993:128-129), menyebutkan ada 3 (tiga) alat yang lazim dipakai, yaitu :

a. *Press releases*

*Press releases* selama krisis adalah pernyataan tertulis yang menjelaskan bagaimana organisasi merespon krisis, siapa yang bertanggung jawab dalam *Crisis Management Team*, dan apa tujuan akhir organisasi dalam penanganan krisis.

b. *Press kits*

Hal yang perlu dipersiapkan organisasi dalam *press kits* untuk pers dari berbagai media sebaiknya selain berisi *press releases*, juga dilengkapi dengan foto para direksi, selembarnya



data dan fakta penting tentang sejarah organisasi, dan daftar nomer telepon para juru bicara organisasi.

c. *News conferences*

Alat PR yang satu ini merupakan salah satu media komunikasi krisis yang paling efektif karena *news conferences* menjamin konsistensi pesan organisasi dari juru bicara yang sebenarnya bertanggung jawab.

Selain tiga tahap diatas (tahap mengidentifikasi krisis, tahap mengisolasi krisis, dan tahap menangani krisis), langkah yang harus ditempuh selanjutnya adalah mengevaluasi semua proses yang telah ditempuh organisasi dalam menangani krisis. Coombs (1999:135) menyebutkan setidaknya ada 2 (dua) jenis evaluasi yang wajib dilakukan organisasi, yakni :

a. *Crisis management performer evaluation*

Tujuan dari jenis evaluasi ini adalah untuk mengevaluasi bagaimana cara organisasi dalam menghadapi dan menangani krisis. Ada beberapa segi yang harus dievaluasi untuk menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi dalam menghadapi krisis, yaitu:

1. *Data collection*

Pengumpulan data merupakan tahap awal dalam proses evaluasi data-data untuk evaluasi berasal dari *crisis records*, *stakeholders feedback*, dan *media coverage*. *Crisis records* adalah semua dokumen berbagai informasi penting seputar krisis, seperti pengumpulan dan proses informasi, penerimaan, dan jawaban

atas pertanyaan *stakeholders*, pesan-pesan krisis yang dikeluarkan organisasi, serta keputusan dan langkah signifikan yang diambil oleh CMT. Sedangkan *stakeholders feedback* adalah berbagai umpan balik yang didapat organisasi dari publiknya yang biasanya diperoleh lewat survey, wawancara, dan *focus groups*. Sedangkan *media coverage* biasanya dilakukan dengan mengumpulkan semua pemberitaan media tentang krisis.

## 2. *Organizing and analyzing the crisis management performance data*

Menurut Mitroff et. Al. (Coombs,1999:137-139) ada 4 (empat) variabel utama dalam pengelolaan data evaluasi krisis, yakni:

### - *Crisis phases*

Pengelompokan data evaluasi krisis berdasarkan fase *a subfase crisis* dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi apakah CMT dan atau CMP lemah pada fase maupun subfase tertentu.

### - *Systems*

Sistem yang dimaksud disini adalah teknologi, faktor manusia, infrastruktur, budaya dan keyakinan. Evaluasi terhadap sistem sangat tepat dilakukan terutama pada fase persiapan teknis dimana organisasi dapat mengidentifikasi sistem-sistem mana saja yang rusak sebelum krisis menerpa.

- *Stakeholders*

Dengan mempertimbangkan masing-masing *stakeholders* secara terpisah, organisasi dapat menentukan kekuatan dan kelemahan secara lebih khusus lagi. Dengan demikian evaluasi yang dilakukan dapat menetapkan langkah-langkah apa saja yang efektif dan tidak efektif untuk tiap-tiap kelompok *stakeholders*

b. *Impact evaluation*

Reputasi organisasi dibangun berdasarkan pengalaman *stakeholders* dengan organisasi. Untuk itu, organisasi sebaiknya menggunakan teknik analisis publikasi untuk mengevaluasi teknik pemberitaan dan ulasan mengenai krisis organisasi. Organisasi juga dapat menggunakan teknik *media analysis* dan *stakeholders feedback* untuk mengukur reputasi organisasi meskipun kedua teknik tersebut masih menyediakan petunjuk reputasi yang mentah bagi organisasi.

Sementara itu, untuk mengembalikan kepercayaan dan citra positif bagi perusahaan, Ruslan (1994:107) menjelaskan dapat dilakukan melalui peningkatan hubungan baik dengan berbagai pihak atau kalangan di masyarakat dan pemerintah, termasuk membina hubungan dengan pihak media (*media relations*), dengan menumbuhkan saling mempercayai (*mutual confidence*), saling pengertian (*mutual interest*), saling menghargai (*mutual appreciation*), membangun kemauan baik (*good will*), toleransi, dan lain-lain

## E. Kerangka Konseptual

Umumnya, krisis memang dianggap sebagai situasi atau kejadian yang lebih banyak memiliki implikasi negatif pada organisasi daripada sebaliknya.

Barton (1993:2) menjelaskan pengertian krisis sebagai berikut :

*“crisis as a major unpredictable event that has potentially negative results. The event and its aftermath may significantly damage an organization and its employees, products, services, financial condition, and reputation”*

Jadi pada intinya, krisis adalah sebuah keadaan yang sulit diperkirakan kehadirannya dan juga dapat mengakibatkan dampak yang negatif bagi organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, krisis harus segera diantisipasi dan ditangani dengan serius melalui perencanaan dan pelaksanaan strategis yang matang. Dalam hal ini, *public relations* (PR) selaku fungsi manajemen memiliki kontribusi yang besar dalam menangani krisis. Partisipasi PR diawali dari perusahaan yang sedang mengalami masa krisis, perencanaan, penanganan selama masa krisis, sampai paska krisis.

Sebagaimana yang diutarakan White (1991:111) berikut ini :

*First, public relations is an anticipatory practice, and can assist in crisis planning, the effort made by organizations to predict and prepare for possible crisis. Second, public relations is an important part of overall management task at time of crisis. Finally, it has a contribution to make to dealing with the aftermath of crisis*

Untuk itu, PR hendaklah selalu menggunakan proses yang sistematis dan berkelanjutan. PR harus selalu siap menghadapi segala kemungkinan yang akan terjadi, lengkap dengan alternatif skenario yang akan diambil berikut konsekuensinya. Bukan hanya penyusunan rencana strategi komunikasi yang harus selalu sempurna, eksekusinya pun harus tepat sasaran. Semua itu dapat

disiapkan dalam manajemen krisis. Kathleen Fearn-Banks (1996: 2) menjelaskan

:

*“Crisis management is a process of strategic planning for a crisis or negative turning point, a process that removes some of the risk and uncertainty from a negative occurrence and thereby allows the organizations to be in greater control of its own destiny”.*

Dengan demikian semakin jelas bahwa dalam hal ini manajemen krisis diartikan sebagai manajemen terhadap suatu krisis yang terjadi. Ini jauh berbeda dengan pengertian *management crisis* atau krisis manajemen sebagai akibat dari kesalahan pengelolaan manajemen.

Dalam upaya manajemen krisis, komunikasi menjadi faktor penting yang harus mendapat perhatian khusus dari organisasi yang sedang mengalami krisis. Komunikasi tidak hanya penting ketika sebuah organisasi benar-benar mengalami krisis, namun komunikasi juga penting pada masa-masa sebelum, selama, dan setelah sebuah krisis terjadi. Fearn-Banks menyatakan bahwa komunikasi krisis adalah *“the communication between the organization and its publics prior to, during, and after negative occurrence”* (1996:2). Komunikasi yang baik antara organisasi dan publiknya selama masa sebelum, selama, dan setelah krisis sangat penting untuk mengurangi atau bahkan mencegah terjadinya kesimpangsiuran informasi yang beredar ke publik.

Pada saat krisis melanda perusahaan, sebagai tindakan kuratif dan kontingensi ada beberapa langkah manajemen komunikasi krisis yang harus dilakukan oleh seorang PR. Rosady Ruslan (1999) mengungkapkan 3 (tiga) tahap proses pemecahan masalah sebagai berikut :

## 1. Mengidentifikasi Krisis

Tahap identifikasi krisis sangat penting sebab tanpa adanya kejelasan mengenai faktor penyebab krisis, akan sukar untuk mengambil tindakan. Data-data yang diperoleh dari hasil identifikasi sangat berguna, agar PR dapat segera mengambil langkah-langkah yang pasti, sistematis, efisien, efektif, dan objektif. Selanjutnya organisasi mulai dapat menganalisis situasi yang ada dengan mempelajari tentang situasi terbaru organisasi, sejarahnya, kekuatan-kekuatan yang menopangnya, serta semua hal yang termasuk dan dipengaruhi oleh organisasi baik internal maupun eksternal. Lebih lanjut, dalam tahap mengidentifikasi krisis ada dua hal penting lain yang perlu diperhatikan, yakni mengenali jenis atau tipe krisis dan mengenali *stakeholder* perusahaan. Sen & Egelhoff menyatakan mengenali jenis atau tipe krisis penting mengingat masalah penentuan siapa yang bersalah dan respon yang harus dibuat perusahaan yang sedang menghadapi krisis (Putra, 1999:90).

## 2. Mengisolasi Krisis

Menurut Ruslan (1999:107-108) krisis pada dasarnya sama dengan suatu penyakit menular. Bila seseorang terserang penyakit menular, dia harus diisolir dari orang-orang lainnya agar orang lain tidak terkena penyakit menular tersebut. Isolasi krisis dapat dilakukan dengan cara:

### a. Membentuk *Crisis Management Team* (CMT)

CMT adalah sekelompok orang dalam organisasi dengan latar belakang berbeda yang dibentuk menjadi sebuah tim untuk

menangani setiap krisis yang mungkin menimpa organisasi (Coombs, 1999:63).

b. Menyiapkan *crisis control center*

Coombs (1999:84-85) memandang perlu dibuatnya *crisis control center* (CCC) yang berfungsi sebagai tempat bagi CMT untuk bertemu dan berdiskusi, pusat pengumpulan informasi dan tempat penerangan bagi media.

c. Menunjuk *spokesperson*

*Spokesperson* atau juru bicara adalah corong suara organisasi selama terjadinya krisis. Tanggung jawab seseorang juru bicara organisasi adalah mengelola akurasi dan konsistensi pesan-pesan yang disampaikan organisasi kepada publiknya (Coombs, 1999:71)

### 3. Menangani Krisis

Bila *Crisis Management Team* (CMT) sudah dibentuk dan sudah berhasil mengidentifikasi krisis, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis untuk menentukan tindakan apa yang harus diambil hingga menciptakan hubungan yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan publiknya. Menurut Ruslan, dalam menangani suatu krisis yang terjadi harus merupakan perencanaan yang mantap dan terperinci dengan jelas. Dengan demikian, pada tahap ini, informasi yang terkumpul pada tahap pertama digunakan untuk membuat keputusan mengenai program, tujuan, tindakan, serta strategi, taktik, dan tujuan komunikasi. Untuk itu penemuan dari langkah pertama harus dijadikan

faktor kebijakan dan program organisasi. Setelah masa krisis terlewati berarti diperlukan masa pembersihan akibat dari krisis. Masa ini adalah masa *recovery*, masa mengintrospeksi kenapa krisis sampai terjadi. Masa kronis adalah masa pemulihan citra (*image recovery*) dan pengembalian kepercayaan publik terhadap perusahaan. Tahap ini ditandai dengan masih adanya informasi tentang krisis di media massa, tetapi dengan puncak negatif publisitas yang menurun. Strategi komunikasi untuk membangun kembali reputasi organisasi mempunyai peran dalam tahap manajemen krisis ini. Pada tahap ini organisasi harus terus memberi perhatian kepada publiknya, mengamati turunnya intensitas masalah, menginformasikan langkah-langkah organisasi kepada media, mengevaluasi rencana krisis, dan respon manajemen terhadap situasi, menggabungkan *feedback* dan rencana krisis, kemudian mengembangkan strategi komunikasi jangka panjang untuk mengurangi kerugian akibat krisis.

Untuk memetakan suatu bingkai kerja yang mencerminkan penampilan manajemen krisis perusahaan, peneliti membatasinya dengan menggunakan konsep berdasarkan langkah manajemen krisis yang dirumuskan dalam tabel di bawah ini.



TABEL 6

## Indikator Pelaksanaan Manajemen Komunikasi Krisis

No	Indikator	Penjelasan
A.	Perusahaan melakukan identifikasi krisis	Perusahaan mengidentifikasi krisis untuk mengetahui: jenis atau tipe, mengenali <i>stakeholder</i> ( <i>enabling public, functional public, normative public, dan diffused public</i> ), ancaman dan resiko yang ada sebagai acuan untuk mengambil tindakan yang sistematis, efisien, efektif, dan objektif.
B.	Perusahaan mengisolasi Krisis	Perusahaan segera mengisolasi agar isu tidak meluas. Hal ini telah menjadi prosedur baku dalam manual krisis.
	a. Pembentukan <i>Crisis Management Team</i> (CMT)	Perusahaan membentuk CMT dengan peran dan tanggung jawab yang terdefinisi.
		Peran dan tanggung jawab CMT antara lain: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menyusun <i>Crisis Management Plan</i> (CMP)</li> <li>➤ Menjalankan CMP</li> <li>➤ Berhubungan dengan hal-hal yang belum tercantum dalam CMP (Coombs, 1999:63)</li> </ul>
		Dengan kriteria: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anggota tim harus mewakili semua divisi di organisasi dan memiliki kemampuan manajemen krisis individu.</li> <li>➤ CMT terdiri dari sejumlah orang yang memiliki kemampuan spesifik yang dapat memahami perbedaan perspektif <i>stakeholders</i>, kompeten dalam komunikasi internal dan eksternal, negosiasi, kestabilan emosi dalam keadaan dibawah tekanan, dan kemampuan menghadapi konflik yang kompleks dan keras.</li> <li>➤ Tim harus memiliki otoritas untuk mengambil keputusan kritis dan</li> </ul>

		menjalankan sejumlah sumber daya organisasi (Shrivastava dan Mitroff, 1987).
		<p>Divisi yang masuk dalam CMT, antara lain :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Attorney</i></li> <li>➤ <i>Public Relations Coordinator</i></li> <li>➤ <i>Technical Experts</i></li> <li>➤ <i>Financial Officer</i></li> <li>➤ <i>Telecommunications Manager</i></li> <li>➤ <i>Regulatory or Public Affairs Expert</i></li> <li>➤ <i>CEO or Representative</i> (Barton, 1993:173-178)</li> <li>➤ Kesehatan/Medis (Soleh dan Elvinaro, 2004:83)</li> </ul>
	b.Pembentukan <i>Crisis Control Center (CCC)</i>	<p>Perusahaan telah mendirikan CCC untuk secara efektif menyiagakan tim krisis terhadap isu krisis dan perkembangan-perkembangannya. Berikut ini hal-hal yang perlu disediakan :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ruang pertemuan bagi CMT untuk membuat <i>scenario planing</i>, membahas implementasi skenario, evaluasi, dan lain sebagainya.</li> <li>➤ Ruangan untuk memonitoring informasi (TV, telepon, fax, komputer)</li> <li>➤ <i>Press room</i>.</li> <li>➤ Memiliki peralatan lengkap yang dibutuhkan untuk menjalankan operasionalnya.</li> </ul>
	c.Penunjukan <i>spokesperson</i>	<p>Perusahaan telah menugaskan dan melatih <i>Spokesperson</i> dengan criteria :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mempunyai sejumlah kedudukan dalam organisasi</li> <li>➤ Pandai berbicara, memiliki wewenang penuh untuk mengambil keputusan, mudah diakses selama krisis, mampu berbicara dengan jelas dan ringkas, serta menarik untuk dipotret.</li> <li>➤ Terlihat rasional, perhatian, dan berempati.</li> <li>➤ Juru bicara telah diberi pelatihan dan pengarahan singkat dengan baik sebelum krisis (Fearn-Banks 1996:30)</li> </ul>

C.	Perusahaan melakukan komunikasi untuk menangani krisis.	Tim krisis melakukan komunikasi yang mantap dan terperinci dengan jelas berdasarkan hasil analisis data pada tahap identifikasi krisis.
	a. Respon pertama terhadap krisis	<p>Tim krisis memberikan respon pertama terhadap publik atas krisis yang terjadi untuk meredam krisis. Antara lain:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Regret</i></li> <li>➤ <i>Resolution</i></li> <li>➤ <i>Reform</i></li> <li>➤ <i>Restitution</i></li> </ul> <p>(Stocker, 1997:199-200)</p>
	b. Strategi komunikasi krisis	<p>Perusahaan menetapkan strategi komunikasi krisis yang akan digunakan. Antara lain :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Defensif</li> <li>➤ Adaptif</li> <li>➤ Dinamis</li> </ul> <p>(Kasali, 1994: 232-233)</p>
	c. Menangani media	<p>Perusahaan memiliki kebijakan untuk menjalin komunikasi dengan media ketika muncul krisis dan strategi yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh pemberitaan yang adil dan berimbang.</p> <p>Pedoman menurut The Hartford (Iriantara, 2005:178) :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fasilitas dan sumber daya <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menyediakan fasilitas dan sumber daya yang akan mendukung komunikasi yang efektif dengan media dalam keadaan krisis</li> <li>➤ Menyediakan akses pada fasilitas fotokopi dan faksimili, sarana pengiriman surat, ruang untuk wawancara.</li> </ul> </li> <li>2. Dokumentasi <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Menyusun daftar media pemberitaan. Termasuk memasukkan daftar media itu ke dalam daftar yang akan dikirim faksimili dan <i>email</i> yang berisi informasi dari perusahaan.</li> <li>➤ Terus memutakhirkan data dalam daftar itu setiap enam bulan.</li> <li>➤ Menjaga akurasi catatan daftar media.</li> <li>➤ Secara berkala meninjau kembali dengan media pemberitaan, peran dan</li> </ul> </li> </ol>

		<p>tanggung jawab juru bicara perusahaan, fasilitas dan sumber daya yang diperlukan dalam menghadapi krisis dokumentasi, serta teknik-teknik pendidikan dan pelatihan.</p> <p>3. Pendidikan dan pelatihan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mendistribusikan kebijakan dan prosedur <i>media relations</i> pada semua karyawan perusahaan.</li> <li>➤ Menyelenggarakan pelatihan secara periodik pada tim <i>media relations</i>, juru bicara perusahaan dan pendukung juru bicara tersebut, untuk meninjau kembali peran dan tanggung jawabnya.</li> </ul>
	d. Adanya pihak ketiga ( <i>third party endoser</i> )	Perusahaan menunjuk pihak ketiga ( <i>third party endoser</i> ) sebagai juru bicara tidak resmi untuk menghasilkan <i>expertise judgment</i> , <i>opinion leader statement</i> , ataupun juru runding perusahaan dengan komunitas ataupun pihak kedua lain yang sedang berkonflik.
<b>D.</b>	Evaluasi	<p>Kegiatan evaluasi yang dilakukan terhadap langkah-langkah yang diambil untuk menangani krisis atau yang merepresentasikan manajemen krisis perusahaan</p> <p>a. <i>Crisis management performer evaluation.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Data collection</i></li> <li>➤ <i>Organizing and analyzing the crisis management performance data</i></li> </ul> <p>b. <i>Impact evaluation</i> (Coombs, 1999:135)</p>
<b>E.</b>	<i>Recovery</i>	<p>Kegiatan <i>recovery</i> yang dilakukan terhadap langkah-langkah yang diambil untuk mengembalikan kepercayaan publik dan pemulihan citra perusahaan.</p> <p>Dapat dilakukan melalui peningkatan hubungan baik dengan publiknya (<i>customer relations dan media relations</i>). (Ruslan, 1994:107)</p>

## **F. Metodologi Penelitian**

### **1. Metode Penelitian**

Penelitian ini berorientasi untuk mendapatkan deskripsi penanganan krisis, tidak untuk menguji hipotesa ataupun menjelaskan hubungan sebab akibat telah melatarbelakangi pemilihan metode penelitian kualitatif. Bogdan dan Taylor (Moleong, 1989:3) mendefinisikan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan diarahkan pada latar yang utuh, sehingga tidak boleh mengisolasi individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi perlu memandangnya sebagai bagian dari suatu kesatuan.

Ada 13 karakteristik penelitian kualitatif yang dikemukakan oleh David D. Williams (Faisal, 1990:18-20). Diantaranya ialah pengumpulan data dilakukan dalam latar belakang yang wajar (*natural setting*), bukan dalam kondisi yang terkendali atau laboratoris sifatnya; peneliti merupakan instrumen utama dalam mengumpulkan dan menginterpretasikan data; penelitian kualitatif sarat deskripsi dan menggunakan analisis induksi.

Metode utama dalam penelitian kualitatif ini menggunakan studi kasus. Menurut Johnson (1992:75), penelitian kasus bertujuan untuk mendeskripsikan kasus tersebut dalam konteksnya. Studi kasus memusatkan perhatian pada suatu kasus secara intensif dan mendetail. Kasus dapat terbatas pada satu orang, satu lembaga, maupun satu peristiwa yang dipandang sebagai kesatuan. Termasuk yang harus diperhatikan adalah segala

sesuatu yang mempunyai arti dalam riwayat kasus, misalnya peristiwa terjadinya, perkembangannya, dan perubahannya (Surachmad, 1972:135). Lebih lanjut, Surachmad menulis bahwa pada akhirnya studi kasus memperlihatkan kebulatan dan keseluruhan kasus, termasuk (bila diperlukan) kebulatan siklus tahap kasus dan keseluruhan interaksi faktor-faktor dalam kasus itu. Dengan kata lain, metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan teknik penelitian studi kasus, yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan atau melukiskan keadaan objek penelitian pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau sebagaimana adanya. Penggunaan sejumlah indikator dalam hal ini diperlukan untuk mengetahui batasan konsep dari manajemen krisis tersebut dan sebagai alat untuk membuat pertanyaan lebih lanjut di lapangan.

Penelitian ini akan mengangkat kasus kelangkaan BBM nasional dengan menitikberatkan pada manajemen krisis yang dilakukan oleh PT. Pertamina (Persero) untuk mencapai suatu pengertian bersama (*mutual understanding*) dan memulihkan citra (*image recovery*) di mata publiknya. Karena pengumpulan data dan analisa data dilakukan dalam satu jangka waktu, maka studi kasus ini diharapkan akan menghasilkan gambaran menyeluruh tentang penanganan krisis kasus tersebut. Penelitian bersifat deskriptif-kualitatif yang mana menempatkan peneliti sebagai pengamat atas dasar adanya peristiwa atau gejala yang menarik perhatian. Sekali lagi, penelitian ini tidak mencari atau menjelaskan variabel, tidak menguji hipotesis, atau membuat prediksi. Menurut Rakhmat (1991:25) penelitian

deskriptif ditujukan untuk mengumpulkan info aktual secara terinci yang melukiskan gejala yang ada, mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi dan praktek-praktek yang berlaku, membuat evaluasi. Menentukan apa yang akan dilakukan dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.

## **2. Lokasi Penelitian**

PT. Pertamina (Persero) Jakarta

## **3. Objek Penelitian**

Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) Jakarta

## **4. Metode Pengumpulan Data**

Penelitian kualitatif menawarkan metode pengumpulan data, antara lain *in-depth interviewing*, analisa dokumen, dan observasi tak berstruktur. Menurut McCall dan Simmons dalam Jakowski & Wester (1991:61), pengumpulan data dapat dilakukan menggunakan salah satu metode tersebut maupun dengan menggabungkan berbagai metode, misalnya observasi dengan wawancara formal dan informal serta pengumpulan dokumen. Data dalam penelitian ini akan dikumpulkan dengan cara :

#### a. Data primer

Merupakan data yang langsung dari objek penelitian dengan melakukan penelitian lapangan melalui wawancara. Menurut Zelditch dan Denzin, cara ini dianggap cukup memadai dan efisien untuk penelitian studi kasus (Jakowski & Wester, 1991:60). Teknik wawancara yang digunakan adalah teknik wawancara terstruktur, yaitu wawancara yang pewawancaranya menetapkan sendiri masalah dan pertanyaan yang akan diajukan. Untuk itu, digunakan format *interview guide* agar data yang dikumpulkan tidak terlepas dari konteks permasalahan (Nazir, 1988:234). Subjek yang diwawancarai adalah pihak- pihak yang bertanggung jawab langsung dalam manajemen komunikasi krisis pada kasus kelangkaan BBM nasional periode Mei – Juli 2005, yang berkedudukan di PT. Pertamina (Persero) Jakarta sebagai berikut :

- Kepala Divisi Komunikasi
- General Manager Public Relations
- Media Relations Officer

#### b. Data sekunder

Merupakan data yang dikumpulkan dari buku-buku literatur, kliping koran, pengumpulan dokumen, dan internet yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti. Data sekunder diperoleh melalui metode sebagai berikut :



### 1). Studi Pustaka

Dilakukan dengan cara mengumpulkan berbagai informasi dan sumber data dari berbagai buku literatur yang mendukung objek penelitian, juga dilakukan untuk mengetahui sampai ke mana ilmu yang berhubungan dengan penelitian telah berkembang dan sampai ke mana terdapat kesimpulan dan degeneralisasi yang telah dibuat sehingga situasi yang diperlukan dapat diperoleh (Nazir, 1988:122). Studi pustaka ini dilakukan untuk mendukung penelitian yang dilakukan dan menjadi bahan perbandingan dari data-data yang diperoleh di lapangan.

### 2). Teknik pengumpulan dokumen

Teknik pengumpulan dokumen digunakan sebagai sumber data untuk dapat menguji, menafsirkan, bahkan untuk meramalkan sesuatu. Data yang dikumpulkan adalah dokumen resmi baik berupa dokumen internal maupun eksternal (Moleong, 1989:163).

- Dokumen internal yang dikumpulkan berupa: struktur organisasi, *corporate data*, *press release*, media internal, program penanganan krisis, pengumuman, dsb, yang dapat memberi petunjuk mengenai kondisi organisasi dan manajemen krisis yang dilakukan oleh Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) untuk mendapatkan informasi

mengenai manajemen krisis dalam menghadapi kasus kelangkaan BBM nasional.

- Dokumen eksternal yang digunakan dalam penelitian ini berupa bahan-bahan informasi seperti artikel dan berita-berita yang disiarkan oleh media massa cetak seperti : koran dan majalah.

## **5. Analisis Data**

Setelah data-data dikumpulkan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis terhadap hasil-hasil yang diperoleh. Analisis data menurut Patton adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikan ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar (Moleong, 1989:103). Proses analisis data ini dimulai dengan menelaah seluruh data yang telah diperoleh dari berbagai sumber, seperti: wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen internal dan dokumen eksternal, gambar, foto dan sebagainya.

Analisis data berisi tentang manajemen krisis yang dilakukan oleh Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) dalam menangani kasus kelangkaan BBM nasional periode Mei – Juli 2005. Setelah dianalisis, data tersebut akan diinterpretasikan. Selama proses interpretasi atau penafsiran data, masih tetap dibutuhkan dukungan kepustakaan terutama untuk mengkonfirmasi teori dan sejumlah indikator serta metode penilaian yang telah dipaparkan. Selanjutnya, data hasil dari keseluruhan proses ini kemudian disajikan dalam bentuk narasi, sehingga mudah dipahami. Hasil akhir dari penelitian ini adalah gambaran

menyeluruh mengenai manajemen komunikasi krisis yang dilakukan oleh Divisi Komunikasi PT. Pertamina (Persero) dalam menangani kasus kelangkaan BBM nasional periode Mei – Juli 2005 yang bertujuan untuk mencapai suatu pemahaman bersama (*mutual understanding*) dengan masing-masing publik (konsumen, pemerintah dan media massa) dan upaya pemulihan citra (*image recovery*) pasca kasus kelangkaan BBM nasional periode Mei – Juli 2005 tersebut.

